

企业驱动力

文化的力量



张国荣 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业驱动力

文化的力量

张国有◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

企业驱动力：文化的力量 / 张国有著. — 北京：企业管理出版社，2016.12

ISBN 978-7-5164-1449-1

I. ①企… II. ①张… III. ①企业文化—研究 IV. ①F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 007066 号

书 名：企业驱动力：文化的力量

作 者：张国有

责任编辑：蒋舒娟

书 号：ISBN 978-7-5164-1449-1

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701661

电子信箱：26814134@qq.com

印 刷：虎彩印艺股份有限公司

经 销：新华书店

规 格：170毫米 × 240毫米 16开本 17.5印张 222千字

版 次：2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

定 价：58.00元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

说在前面的话

在北大光华管理学院，我侧重于管理理论研究和管理学、战略经营等相关课程的教学工作，在早期，并不涉及企业文化问题。后来我发现，企业的成长、战略经营、未来的可持续性、生存与更好的生存等，都与企业的信仰、使命、核心理念、基本规则、习惯、传统等问题密切相关。于是，我将企业文化问题嵌入到管理机制和战略经营中，作为企业成长动力因素进行研究。

我触及企业文化，最早始于1988年中国企业文化研究会举办的“企业文化理论与实践研讨会”。我受邀参会，写了一篇《作为运行力的企业文化》的文章在会上发言。从此以后，我开始关注企业存在的根据、企业人的群体的理念、共同规则等问题，间或研究一些类似的问题，参与相关的企业文化问题的研讨活动。近10年，参与的频繁一些，久而久之，我就有了一些积累。

本想先写一本关于企业持续生存与文化动力的著作，来阐述企业成长的文化机制问题，梳理一下思路，然后在基本构思的基础上，再进入企业实例，一个个分析。怎奈最近一年多，总有一些企业朋友索要我在若干个全国企业文化示范基地现场会上对示范企业的企业文化所做的评论发言。我翻看这些发言，有的是根据录音整理，比较随意；有的限于时间，只讲了其中的一部分，首尾不顾。这个状态随便拿出去，总觉得不妥。于是，我就把工作顺序倒过来，将企业的实例分析放在前面，先把评论发言整理出来，请各位指正，再考虑企业成长中的文化机制的系统分析问题。这才有了半年时间的原稿整理，有了《企业驱动力：文化的力量》的成型出版。

书中文稿大多是我在中国企业联合会举行的全国企业文化示范基地现场会上对相关企业的文化建设状态所谈的看法和所做的评论。从2011年12月17日受邀在全国企业文化示范基地现场会上第一次为示范企业做评论开始，到2016年，我前后曾对10多家企业的文化建设情况谈过看法、做过评论。本书选用了其中9篇文稿，包括陕西汽车控股集团有限公司、古井集团有限责任公司、重庆银行、中国石油吉林石化公司、隆鑫控股有限公司、海亮集团有限公司、大岷集团有限公司、太子龙控股集团有限公司、山推工程机械股份有限公司等。这些企业涉及的业务领域包括汽车制造、酿酒、银行、石油化工、动力机械、有色金属、冶金设备、服装、工程机械等。这些企业，都是中国企业联合会评选出来的全国企业文化建设的示范单位。

中国企业联合会为推动全国的企业文化建设，从2005年开始，在全国范围内开展“全国企业文化示范基地”创建活动，引起了企业界、学术界、新闻界和政府部门的广泛关注。截至2016年，已有49家企业成为全国企业文化示范基地，其中我参加现场会并给予评论的有10多家。每次现场会，示范企业的企业文化建设都给我留下深刻的印象。它们的企业文化建设的确特色鲜明、成效显著。这些企业在文化建设方面的作为对其他企业的持续成长很有启示意义。

每个被评选为示范基地的企业，都要在企业所在地举行现场研讨会和授牌仪式，有几十家、上百家的企业出席研讨会。政府部门的领导、中国企业联合会的领导出席并致辞，示范基地企业的领导人在现场会上介绍经验，并有专家来做评论。我是作为专家去企业访问并做现场评论发言的。每次评论前，我都要分析企业大量的历史资料，到企业考察生产流程，并和企业领导人讨论相关问题，有时还会向企业的专业人员请教技术和方法问题，以此为基础，构思评论的原稿。常常在现场会的前一天晚上，我会再集中修改一次稿子。本书的多数文稿就是这样出炉的。

书中文稿除了在全国企业文化示范基地现场会上的评论稿之外，还收录

了2015年我开设的《中国企业文化》课程课堂上使用过的企业文化分析用资料。这些分析用资料主要是关于阿里巴巴集团公司、中国北京同仁堂(集团)有限责任公司、华为技术有限公司、联想集团公司等4家企业的历史发展及企业文化状态。这个课程是为国外一所大学的研究生开设的。这4家企业的主营业务分别涉及互联网商务平台、中医药、信息技术装备、电脑及互联技术等。不同的业务领域及其经营历程、文化机制等，引发了外国学生的极大兴趣和热烈讨论。

另外，我还从自己1988年到2015年期间有关企业文化的文章中选出4篇收录到本书中，这4篇文稿在本书整个文稿体系中，可以起到前后补缺、相辅相成的作用。这4篇文稿，一篇是1988年的《作为运行力的企业文化》，这是我最初的对企业文化的看法。另一篇是1998年的《企业文化的规范力与中国国有企业文化》，侧重于当时国有企业改革中文化方面的问题与见解，这篇文章的写作虽然离2016年已有18年时间，但其中的看法反映了当时的情况。再一篇是2015年的《企业文化的新态、常态及其转换机制》，这是在讲经济新常态下对企业文化面临的新态势、新问题的看法。还有一篇是2015年的《21世纪的中国企业，以商德而化天下》，这是从商社会角度，分析企业及行业的品质、品德问题，商文化的核心在于以商德而化社会。这4篇文章，分别阐述企业运行的动力、国有企业改革、企业文化的新态与常态、商社会的商德问题等，反映了28年来我对企业文化的思考。

这本书的成稿和出版涉及了许多企业、许多人、许多事。大家的信任、关照和帮助，成为了《企业驱动力：文化的力量》的驱动力。在此，我心存感激，特别要感谢所有给予我帮助的人。

感谢我所评论的示范企业的领导人，给予我考察企业的安排，并一起讨论相关的问题，并且这些领导人在现场会上的经验介绍，给了我许多新的启发。感谢中国企业联合会的领导所给予的信任，让我有机会去研究相关企业，并宽容地让我发表自己的看法。尤其是尹援平副会长(中国企业联合会驻

会副会长)，她在每次现场会之前对获牌企业情况的交流及会上致辞中的见解，都使我对全国企业的文化建设的认识有了新的收获。国资委研究局张涛副局长的多次发言和许多精辟见解给我留下了深刻的印象。中国企业联合会于吉常务副理事长在主持现场会过程中对示范企业的评价使我对企业文化建设有了更精准的认识。我还要感谢中国企业联合会企业文化建设委员会王建军秘书长、王吉伟副秘书长每次在活动中所给予的关照和帮助，感谢企业文化建设委员会的陈西、蓝传仿、李德洁、陈瀚舟等几位同人所给予的帮助及许多事务安排，使我能够顺利地参会、研究、发表评论。谢谢中国企业联合会的领导和同事，每次使我们都能愉快地合作，去创建一个个示范基地，去成就这样一个有意义的事业。

感谢在整理资料过程中，相关企业的领导、同人、朋友所给予的评价、建议和帮助。感谢企业管理出版社孙庆生社长的关心，感谢出版社第三图书编辑部自始至终所给予的支持、建议和努力，使得本书得以顺利出版。

企业文化多彩多样，企业文化观点各具一格。这本书从不同企业的实际情况出发，见解不同的文化建设。而将企业文化看成是企业的驱动力，算是其中一个方面的研究。现在的架构、内容和见解以及文字叙述等，难免有不当之处，请各位同人、朋友、读者批评指正。

张国有

二〇一六年十一月

目 录

企业人造出了企业文化，企业文化驱动企业成长····· 001

世上原本没有企业，企业是人造出来的；世上原本没有文化，文化是人的族群生发出来的；世上原本没有企业文化，企业文化是企业人的族群长期积淀出来的。企业文化是企业理念、规则、习惯和传统的总和。这个总和的力量在驱动着企业的成长。

以德为本，出得来、回得去、扎下根、结出果····· 010

文化往往起源于群体开始聚集的时候。企业奠基阶段的那些事、那些物、那些人、那些精神，成为企业文化开始凝结的起点。奠基时代的群体，创造了企业的原始精神。**陕汽控股**经历三个15年，奠定了其“以德为本、以德赢天下”的宏图大志。

水火相容热烈而和谐的文化传承····· 024

酒，一半是水一半是火，水火不相容。**古井集团**却能将造酒的理念和规则，融于造酒的团队之中，热烈而和谐。从曹操的“九酝春酒”开始，延续到现在的“古井贡酒”，绵长的史迹、现代人的作为，推动着企业做真人、酿美酒、善其身、济天下。

追寻发展背后的意义和动力····· 037

银行是个金融机构，通过货币经营为社会服务。**重庆银行**不仅仅如此，还从业务、业绩、发展中追寻生存及更好生存的意义，从民众的信赖中追寻前进的动力，规定了不能说使顾客不愉快的话，全力追求卓越，全心为客户服务。

企业精神企业作风的历史基因····· 045

20世纪50年代初，吉林有一场化工会战。这场会战和大庆会战一样，“为国分忧”的吉化精神、吉化作风由此而生。国有企业的使命、基本理念、行事规则源于激情燃烧的时代。吉化集团的四种精神、四种作风长期积淀、代代相传。

企业家创办企业同时在创建企业的理念和规则····· 055

一个爱整洁的企业领导人，绝对不允许自己领导的企业脏乱无序。企业家有什么样的精神，企业就会有什么样的精神，如同什么样的将军就会带出什么样的军队一样。隆鑫控股有限公司的文化真切地体现了企业创始人的理念和风格对公司建设的影响。

将“诚信廉正”作为企业成长之根本····· 065

失信能得逞一时，守信能得益一世。海亮集团将“诚信廉正”作为成长之根本，建设多元凝聚的集合文化。不谋全局者，不足于谋一域；不谋未来者，不足于立当下；不体恤他人者，不足于被帮助。企业自始至终都要惠及民众与社会。

“家”文化：快乐工作，幸福生活····· 073

“亘”意为“小山与大山相并时，小山高于大山”。公司虽小，但很有特色。一个硬邦邦的搞冶金建设的大亘集团，选择了柔情似水的“家”文化。以柔克刚。有“家”文化但又有非血缘亲情的制度连接。从心而求，以情为源、以聚为荣、以合为力。

坚守使命和基本理念，导引各个领域的变革与进步····· 087

文化生于生存和发展的需要。从过程和结果看文化的力量，太子龙集团坚守企业使命和基本理念，由此去促进各个方面的变革与进步。文化积淀需要时间，需要耐心，需要经过长期的检验、筛选、锤炼，才能形成一种传统性力量。

企业进步要看企业人创造的文明成就····· 097

员工在工作服的右口袋上绣着自己的名字，事不大，却透着对公司精神的理解。地处孔孟之乡的“厚道鲁商”**山推集团**，在借鉴西方的理念去看待和解决问题的同时，更多地用东方的理念看待和解决企业问题，建设中国的全球性企业。

和合：“和而不同”又“融为一体”的发展机制····· 110

加速度倍增与“如何做事”的指导思想、与“做成什么事”的梦想直接相关。在“和合”基本理念中，“和”的关键是“和而不同”，“合”的关键是“融合”，在差异基础上的融合。**超威集团**在“和而不同”又“融为一体”的机制中，向世界一流企业迈进。

使命：让天下没有难做的生意····· 119

一开始就抓住了全球最大的需求，一开始就抓住了全球最便利的技术手段，两者结合，成就了**阿里巴巴集团**成为网络及移动商务的全球领导者。公司的根基及其持续性基因的形成，要看最初六年时间的发展。“让天下没有难做的生意，”使命时时刻刻在推动着公司的发展。

炮制繁不敢省人工，品味贵不敢减物力····· 136

可以养生，可以济人者，唯医药为最。**北京同仁堂**遵循“仁、德、善”行医卖药。“同修仁德，济世养生”成为了立店使命，“遵肘后，辨地产，炮制虽繁必不敢省人工、品味虽贵必不敢减物力”成为了堂规堂诫。同仁堂历久弥新，坚持不懈。

面向未来，服务客户，群体奋斗，构建全联接世界····· 153

员工是要给工资的，股东是要给回报的，天下唯一给华为钱的，只有客户。客户是**华为公司**生存的最大理由。坚持以客户为中心，以奋斗者为本，冷静面对趋势，自我批判，抵制一切诱惑，拒绝机会主义。华为面向未来，厚积薄发，共建全联接世界。

企业文化的规范力与中国国有企业文化····· 203

1998年，中国处于计划经济体制向市场经济体制转轨时期。国有企业改革正在进行，企业文化的规范力量正在发挥作用。当时，中国国有企业文化上的特征、面临的文化变革的挑战、当时的文化弊病现在还有哪些依然存在，会引发现代的思考。

在文化差异的环境中进行跨文化协调····· 224

全球公司的人员来自许多不同的国家。不同的人带着原有制度下的规则和习惯，当重组成为新的团队时，不同规则和习惯就会相互碰撞，影响企业效率和效果。**联想集团**在文化差异的环境中进行跨文化协调，其经历和经验，值得分享与借鉴。

企业文化的新态、常态及其转换机制····· 236

凡是新的，就不是常态的；凡是常态的，就不是新的。问题在于如何理解“新”和“常”？如何把握“新”和“常”之间的关系？对企业文化的“新态”，要特别关注其未来的发展方式、创新动力、高素质团队和国际规则的问题。

21世纪的中国企业，以商德而化天下····· 251

企业是商社会的基本单元，企业文化是商文化的组成部分。以商化人，以商化企，以商化天下，社会中到处渗透着价值观念和价格机制。人为本、和为贵；诚信为上、守正维新；平等相待、互利共享。中国企业以商德为核心，重以商德而化天下。

不同的企业文化基点与企业成长的驱动力量····· 259

企业文化多种多样。对企业文化，专家和学术机构有着不同的见解和看法，形成各种“企业文化基点”。文化作为企业成长的驱动力量，在生产力与生产力精神、推动力与遏制力、创造与被改造的相互作用中，促进企业人的变化及习惯的变革。

企业人造出了企业文化，企业文化驱动企业成长

世上原本没有企业，企业是人造出来的；世上原本没有文化，文化是人的群体生发出来的；世上原本没有企业文化，企业文化是企业人的群体长期积淀出来的。所有这一切，人是核心，人的群体的生存和更好的生存是文化发展的基本的动力源泉。企业也是如此，企业的生存和更好的生存，成了企业文化生成的基础。

企业流程是企业文化生成的最近的区域

一个人、一些人、一群人，为了生存或更好的生存，建立起一个投入产出的流程，用于生产某种产品或者提供某种劳务，以此进行价值交换，从中获得盈利。这个过程，周而复始地进行下去。人们通过产品和劳务，不断实现着自己的和群体的愿望。平时，我们看到的流程形态多种多样，例如，种植小麦、开采石油、炼钢炼铁、制造汽车、制作餐食、研究设计、市场营销、物流运转、电子商务、金融保险、娱乐休闲等。凡是企业行为，都是以提供产品或服务、以盈利为生存手段的法人机构，而不以盈利为生存手段的机构，就不能成为企业，例如，军队、政府、监狱、慈善会、公立学校等。

从企业的界定来看，第一，企业是人造的机构；第二，具有解决某种问题的能力，提供某些社会需要的成果；第三，以盈利为生存的手段；第四，是法律认可的法人组织；第五，将相关的资源，组织投入产出流程之中，形

成有效的能量循环。这最后一个功能，支撑着前四个功能的存在。所有来到企业的人员，都在流程中的某一个位置发挥自己的作用。流程将每一个人联系起来，每一个人及其联合体推动着流程不停地运转。

人们看待和评价企业，平常关注比较多的是环境(市场变化)、手段(技术基础)、资金(财务会计)、人员(人力资源)、结构(组织设计)、信息(计划指令)、网络(互联互通)、物流(仓储供应)、盈余(利润、声誉)、战略(发展、变革)等方面的配置和运行，但对这些方面背后的信仰、理念、规矩、机制、习惯、传统等关注的比较少。而这些平时被关注的比较少的部分，恰恰是企业持续发展的动力系统。

企业人的活动大多都集合在企业流程中，企业流程是企业文化生成的最近的地方。为什么要生产某种产品？为什么要提供某种服务？为什么要设计某个软件？怎样组织企业的业务流程？如何在成本效益中获得更多的盈余？这都主要取决于与此相关的人的群体的组成。什么类别的人、什么素质的人组成这个群体，什么样的理念和机制激励着这个群体，正是这些构成企业不断成长的动力。我们经常看到不同国家不同企业生产某种产品的技术手段和流程相差不多，但效率、效果、持续性却相差较大。

例如，都采用世界上最先进的汽车生产线生产同一类汽车，但美国人和日本人的企业效率就不一样，因为企业人的族群不一样，不能用鼓励日本人的方式去鼓励美国人。同样，德国人、希腊人、埃及人、中国人、印度人等各自的企业效率效果也不一样。这里的差别会有技术、设备等硬体结构上的问题，但在硬体结构一样的情况下，主要的差别就在于组成企业的人的族群及其理念、规则、机制等软体的结构不一样。不同信仰的人就会有不同的动力趋向。

刚出生的婴儿，无论在哪个国家，其物理结构、化学结构、生命机制，

除男女差异外，没有什么差别。根本差别在于把他(她)放在什么地方，受什么样的教育，从小灌输给他(她)什么语言、什么信仰、什么规矩等。这些灌输、熏陶，就会在他(她)的身上体现为某种信仰、习惯、风俗、传统等。就习惯来看，我记得在“神舟十一号”载人飞船飞行的报道中，谈到航天员饮食保障周到性时，说为景海鹏准备了陈醋，因为景海鹏是山西人；为陈冬准备了面条，因为陈冬是河南人。人的习惯竟然带到了太空。

人的饮食习惯是在不同的地域长期养成的口欲、胃欲、神经欲，是一种不由自主的习惯性的偏好，一旦形成，难以改变。不同地方的人，有不同的方言、不同的爱好，例如，四川人、浙江人、辽宁人、陕西人在许多方面就都非常不一样。差别在于“习性”，在什么地方，就会养成什么样的习性。企业也一样。企业在什么地方，招聘哪些地方的人，采用什么样的技术流程，甚至山区、海边、林野、草原等自然环境，都会影响企业中人的习性的形成及其特征。

习性不同，就会形成不同的偏好力量。企业要关注企业人所积淀的偏好的力量。企业硬件一样，区别就在软件。我们现在要追寻的就是企业运行背后的人的信仰、理念、规则、习惯和动力机制问题。企业文化就是在企业“硬件系统”的基础上，侧重追寻企业的“软件及软件驱动”方面的提升。

文化：族群生存的理念、规则、习惯和传统的总和

进入21世纪，用“文化”来概括的用语越来越多，除了常规的用语之外，“文化”用语的衍化非常广泛，甚至泛滥到不知所云的地步。我们通常听到的“文化”的说法很多，例如，小学文化、初中文化、高中文化、大学文化；文化宫、文化馆、文化站；城市文化、乡村文化、田园文化；蓝田文化、仰韶文化、龙山文化；团队文化、家庭文化、企业文化、学校文化、政府文化；酒文化、茶文化、豆腐文化、风筝文化；儒家文化、道家文化；中

国文化、印度文化、德国文化；文化遗产、文化资源、文化事业、文化产业等。有的好理解，有的不好理解，有时搞得人眼花缭乱。

“文化”究竟是什么？目前，这是个难以穷尽争议的概念。有人说，仅文化的定义，或对文化的理解就有上百种之多。但为了分析问题，总要有个基本出发点，总要有个范畴依据。所以，无论争议有多少，我对“文化”是这样看的：“文化”是以人的族群为基础、这个族群在自己的生存发展中所积累的理念、规则、习惯和传统的总和，这个总和可以形成这个族群成长的动力和生存的机制。根据这样的理解，企业是某些人的集合体，是具有解决某种问题能力的人的集合，是一些族群。这样的“族群”可以是一个集团公司，也可以是一个班组。中国的华为族群、腾讯族群、百度族群、阿里巴巴族群等，都会显示出“同族”人的特征。

同理，企业文化是“企业人的族群在企业的生存发展中所积累起来的理念、规则、习惯和传统的总和，这个总和可以形成这个族群成长的动力和生存的机制”。当然，企业文化也可以被看成是“企业中人的族群文明的进化”，简称“企业文化”。这里涉及的对“文明”的理解，暂且不讨论。我们先以“族群文明的进化”作为一个先行定义来商讨一些稍微宏观的一些问题，再折回微观层面去讨论。

“族群文明的进化”可以渗透到这个族群的产品上，也可以积淀在族群的规则制度上，还可以表现在族群的意识形态上。这样，就出现了所谓的文化积淀的“物质财富”“制度财富”和“精神财富”的“总和”的说法。实际上，物质、制度、精神只是“族群文明的进化”的载体。载体可以有不同的形态，有原始形态和加入人工后的形态，其结果的意义有根本的区别。例如，砌墙用的砖，盖房用的瓦，其所用的山中的水、河床里的沙、田野上的泥土，原本都是原始的，没有人的作为在里面，所以不是文化。但将这些东

西收集一起，烧制成砖和瓦，这砖和瓦就是文化。因为里面有人的作为，有烧砖制瓦的族群的作为，反映了当时人的族群智慧的发展水平。所以，文化是以人为核心、以人为基础的，表达的是人的文明程度的进化。

秦砖汉瓦有文化的因子，但现在的秦砖汉瓦不叫“文化”，留存到现在，叫“文物”，意思就是“具有秦朝人汉朝人的智慧和作为的物件”，它们是秦朝、汉朝时代中国人的文明进化程度在砖瓦上的反映。除各种人造的物件以外，还有人为的大型工程。例如，长城、都江堰、大运河、故宫博物院等，这些都是中国人的文化在物质上的留存和积淀。除“文化的物质”以外，还有“文化的规制”，这是文化在规章制度上的留存和积淀。例如，中央集权制、郡县制、科举制等，它们都反映了中国人在制度形态上的智慧发展水平和文明进化程度。除物质与制度外，还有“文化的意识”，这是文化在意识形态上的留存和积淀。例如，《周易》《道德经》《论语》等论述、礼义廉耻忠孝等观念、歌舞书画等艺术、唐诗宋词元曲明清小说等创作，都反映了中国人在精神、意识、艺术上的智慧发展水平和文明进化程度。

从有企业始就有企业文化，企业文化是企业人造出来的

企业也有自己特有的“文化的物质”“文化的规制”和“文化的意识”，它们反映了企业人的族群的智慧发展水平和文明进化程度，表现出来就是企业文化。企业文化是一个群体性的“族群文化”，但与自然形成的民族文化不同。民族的族群文化是自然形成的，与民族自身的聚集和经历有关，而且要经过漫长的积累演变，有始无终。我们可能找不到一个民族形成的起始时间。而企业不一样，企业有个人们聚集在一起、开始生产产品或提供劳务的时间，在法律上有法人注册的时间。这个时间就是企业的起始时间，企业文化就是从这个时候开始进行族群性积累的，并且，随着企业人的

族群的成长而逐渐丰富、逐渐积淀、逐渐成为企业的习惯和传统。

企业是人造的，企业文化也是人为的。在企业没有注册、没有开始运行之前，已经有人在设想企业的产品、流程和销售市场，已经有人在设计企业的章程、规矩、办法，已经有人在考虑招收什么样的人进企业工作。这些人是谁？是投资办企业的人，是对这个企业负总责的人。如果是企业家办企业，就是企业家去考虑这些问题；如果是政府办企业，就是政府官员去考虑这些问题。企业要按照这些人的想法去办。没意图、没想法、没规则，企业就办不起来。这些意图、想法、规则等就是企业最初的文化设计。企业开始运行时，就会按照实际情况，调整原先的意图、想法、规则，不断地循环往复，合理的部分保留下来，不合理的部分剔除出去，被企业接纳的、影响企业运行的理念、规则就形成了企业的推动力量或牵引力量。企业中人的族群的循环往复的行为造就了企业文化。

企业的核心在哪里？在一般人看来，企业管理比较容易理解，而企业文化难以捉摸。因为文化比较抽象，说起来似乎有道理，但做起来又难以把握，所以，总有人对文化敬而远之。尤其对企业文化，人们总会不由自主地将其认识为唱歌跳舞、读书看报、思想工作、品牌宣传、形象设计等。其实，这些方面是企业文化或文化活动的组成部分，但并不是企业文化的全部或企业的核心。企业的核心在于企业成长的动力机制，也就是说企业文化要解决的问题是企业成长的动力系统问题。

凡有企业，就有文化。从世界性的手工制造工场开始，那时的企业就有自己的宗旨、训诫、商号、交易规则、习惯和传统等。只是到了20世纪80年代中期，人们才将上述的各个方面归结为企业的“文化”。我认为，“企业文化”是现时代对企业生存理念和生存机制的新的概括，但并非从30年前起才有企业的生存理念和生存机制。北京同仁堂创建于1669年，清朝康熙八年，到2016年，已有347年的历史。在1702年，康熙四十年时，同仁堂提